



Kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli – Case: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

Tuukka Hakkarainen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2016



Tekijä Tuukka Hakkarainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Kansainvälisen rekrytinnin toimintamalli – Case: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri	Sivu- ja liitesivumäärä 28+10
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri (HUS), joka on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija. Opinnäytetyön aiheena on lääkäreiden kansainvälinen rekrytointi ja opinnäytetyön tuotoksena syntyi kansainvälisen rekrytointi toimintamalli HUS:lle. Tavoitteena oli kehittää kansainvälisen rekrytinnin toimintamallia ja saada kaikki keskeiset vaiheet kuvatuksi yhteen lähteeseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään prosesseja ja niiden johtamista organisaatiossa sekä lisäksi käydään läpi ulkomaisen työntekijän palkkaamiseen liittyviä vaiheita ja toimenpiteitä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Aineiston keruumenetelminä olivat dokumenttianalyysi ja teemahaastattelu. Tutkimusjoukoksi valikoitui neljä henkilöä, joiden edustamilla organisaatioilla oli omakohtaista kokemusta sosiaali- ja terveysalan kansainvälisestä rekrytinnista. Organisaatiot olivat kaksi suomalaista sairaanhoitopiiriä, Ruotsissa toimiva yliopistosairaala sekä kansainväliseen rekrytointiin erikoistunut viestintätoimisto. Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen sekä haastattelut, että dokumenttiaineisto käsiteltiin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja lopulta analysoitiin.</p> <p>Tuloksista nousi esille muun muassa seuraavat asiat: haastattelujen järjestämistapa, mentoiminnin ja perehdytyksen merkitys, työyhteisövalmennusten hyödyntäminen sekä ulkomaisen työntekijän kotoutumisen tukeminen ja perheen huomioiminen kotoutumisessa.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen ja tulosten pohjalta syntyi kansainvälisen rekrytinnin toimintamalli, josta selviää kansainvälisen rekrytointiprosessin päävaiheet sekä muut keskeiset toimenpiteet. Toimintamallista luotiin visuaalisesti selkeä kokonaisuus, joka ohjaa prosessin suunnittelussa ja toisaalta toimii myös samalla rekrytinnin muistilistana.</p> <p>Toimintamallia voidaan tulevaisuudessa kehittää täydentämällä projektin aikana mahdollisesti havaittuja puutteita sekä luomalla mittareita, joilla prosessin tehokkuutta voidaan mitata. Mitareita voivat olla esimerkiksi prosessin läpivienti aika, rekrytinnin pysyvyys ja rekrytinnin kustannukset.</p>	
Asiasanat Kansainvälinen rekrytointi, prosessijohtaminen, toimintamalli, kvalitatiivinen tutkimus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja.....	2
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	2
1.3	Työn rajausta.....	3
1.4	Opinnäytetyön aikataulu ja toteutus	3
2	Prosessit	4
2.1	Määritelmä	4
2.2	Prosessien kehittäminen	6
3	Ulkomaalaisen työntekijän palkkaamisprosessi.....	8
3.1	Rekrytointivaihe	8
3.2	Koulutusvaihe - ennen Suomeen saapumista	10
3.3	Kotoutumisvaihe - Suomeen saapumisen jälkeen	11
4	Laadullinen tutkimus	13
4.1	Tutkimusjoukko.....	13
4.2	Dokumenttianalyysi.....	14
4.3	Haastattelu.....	15
4.4	Aineiston käsittely & analysointi	16
5	Tutkimustulokset	17
5.1	Rekrytointivaihe	17
5.2	Koulutusvaihe - ennen Suomeen saapumista	18
5.3	Kotoutumisvaihe - Suomeen saapumisen jälkeen	19
6	Johtopäätökset.....	21
6.1	Rekrytointivaihe	21
6.2	Koulutusvaihe – ennen Suomeen saapumista	21
6.3	Kotoutumisvaihe – Suomeen saapumisen jälkeen	22
6.4	Kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli	23
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	24
6.6	Oman oppimisen arviointi.....	25
6.7	Jatkotutkimuksia	25
	Lähteet	27

1 Johdanto

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto on nopeatahtisessa murroksessa, eikä terveydenhuollon rakennemuutokset tahdo pysyä muutoksen tahdissa mukana. Muutoksen kohteena ovat palvelujen järjestämisen tuottamistavat ja rakenteet sekä palvelujen integraatio. Väestö ikääntyy ja eläköityy nopeampaa tahtia kuin uutta työvoimaa astuu työelämään. Tästä seuraava väestörakenteenmuutos luo paljon haasteita perusterveydenhuollon järjestämiselle ja juuri tähän haasteeseen haetaan ratkaisua hallituksen kaavailemalla SOTE-uudistuksella. Suurin ongelma suomalaisessa terveydenhuollossa näyttäisi olevan työvoimapula, joka ei ole jakautunut tasaisesti vaan esimerkiksi terveyskeskukset ja vanhustyö ovat kokeneet suurimman työvoimakadon. Myös alueellisia eroja on ja varsinkin syrjäseudut ovat kärsineet kovimmasta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 7/2013, 18–20.)

Viime aikoina terveydenhuollon henkilöstön kansainvälinen liikkuminen on lisääntynyt, johtuen kasvavasta maailmanlaajuisesta terveydenhuollon henkilöstön pulasta. Tämän ilmiön selviä häviäjiä ovat köyhät maat, jotka eivät pysty kilpailemaan osaavasta työvoimasta globaaleilla työmarkkinoilla, vaan kärsivät niin sanotusta aivovuodosta, eli korkeasti koulutetun työvoiman maastamuuttoa. (Clark ym. 2006, 38–40.) Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (jäljempänä HUS) onkin sitoutunut noudattamaan eettisiä menettelytapasääntöjä kansainvälisessä rekrytoinnissa. Esimerkiksi EU:n sisällä lääkäreiden suora rekrytointia voidaan tehdä Espanjaan ja Kreikkaan, joissa työttömyys on korkea ja lääkäreistä ei ole pulaa. (Kansainvälistyvä sosiaali- ja terveydenhuolto - konferenssimuistiinpanot.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalouden työvoimatarpeisiin ei pystytä vastaamaan lisäämällä jatkuvasti alan koulutuspaikkoja. On löydettävä lisäksi muitakin keinoja työvoimatarpeiden varmistamiseksi, kuten palvelutuotannon uudistaminen ja tuloksellisuuden parantaminen. Onnistuneella talous- ja työllisyyspolitiikalla on oma myös merkityksensä. Alan vetovoimaisuudesta on huolehdittava ja esimerkiksi HUS on nostanut esiin vetovoimaisen työnantajakuvastrategiassaan. (Loppuraportti HUS 2012, 12.)

Suomessa ulkomaiset lääkärit ovat osaksi nähty vastauksena varsinkin syrjäseutujen lääkäripuutteeseen ja sellaisten tehtävien täyttämiseen joihin kantasuomalaisten rekrytoiminen on vaikeaa. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 7/2013, 18–20.) Useat sote-palveluja tuottavat organisaatiot ovatkin kääntäneet katseensa ulkomaille työvoimapulaa helpottamiseksi.

1.1 Toimeksiantaja

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona HUS:lle, joka on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja maan toiseksi suurin työnantaja työllistäen yli 22 400 ihmistä. 24 kunnan muodostaman kuntayhtymän ydintehtävä on järjestää ja tuottaa jäsenkuntiensa väestölle ja säädösten tai sopimusten mukaisesti myös muulle väestölle erikoissairaanhoidon palveluja. Tämän lisäksi HUS:n osana toimiva Helsingin yliopistollinen keskussairaala (jäljempänä HYKS) vastaa hoidon tuottamisesta harvinaisia sairauksia ja muuten vaativaa hoitoa tarvitseville potilaille omaa sairaanhoitopiiriä laajemman erityisvastuualueen (erva) väestölle ja joissakin sairauksissa myös koko maan väestölle. (hus.fi.)

HUS-kuntayhtymä syntyi vuonna 2000 kun Uudenmaan sairaanhoitopiiri, Helsingin sairaanhoitopiiri sekä Helsingin yliopistollisen keskussairaalan kuntayhtymä HYKS yhdistyivät. HUS:ssa on 21 sairaalaa sekä toimintaa lukuisissa kuntalaisia palvelevissa pienemmissä yksiköissä. Sairaanhoidon tukevat toiminnot on organisoitu kuntayhtymän omistamiksi liikelaitoksiksi, joista osa myy palvelujaan myös jäsenkunnille. (hus.fi.)

HUS:ssa on vahva työnantajakuva ja monista muista sosiaali- ja terveysalan organisaatioista poiketen se ei kärsi suoranaisesti työntekijäpulasta. Tiettyjen alojen erikoislääkäreiden saatavuuden vaikeus on kuitenkin tunnistettu myös HUS:ssa ja taatakseen erikoisterveydenhuollon palvelut myös tulevaisuudessa asiakkailleen, on HUS aloittanut erikoislääkäreiden suorarekrytoinnin Kreikasta. HUS:ssa työskentelee jo lukuisia ulkomaalaisia lääkäreitä ja HUS:ssa on kokemusta maahanmuuttajien rekrytoimisesta. Lisäksi HYKS rekrytoi vuonna 2010 Filippiineiltä 20 hoitajaa. HUS:ssa ei kuitenkaan ole kokemusta lääkäreiden suorarekrytoinnista ulkomailta ja he haluavat luoda kansainvälisen rekrytoinnin toimintamallin, jota voisi hyödyntää myös tulevaisuuden kansainvälisissä rekrytoinneissa.

1.2 Tarkoitus ja tavoite

Tavoitteena oli kehittää kansainvälisen rekrytoinnin toimintamallia ja saada prosessin kaikki keskeiset vaiheet kuvatuksi yhteen lähteeseen. Työn tarkoitus on luoda kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli, jota HUS pystyy hyödyntämään mahdollisissa tulevaisuuden kansainvälisissä rekrytoinneissaan. Toimintamalli tulee prosessikuvauksen muotoon, joka auttaa rekrytoivaa yksikköä rekrytoinnin suunnittelussa ja toimii samalla muistilistana rekrytoinnista vastaavalle henkilölle.

Tavoitteena on tuoda kansainvälinen rekrytointi pois projektilähtöisestä ajattelutavasta kohti prosessikeskeistä ajattelutapaa. Kansainvälinen rekrytointi pitäisi nähdä prosessina, joka voidaan tarpeen tullen käynnistää nopeasti ja ilman suurempia lisäkustannuksia. Tehokas rekrytointiprosessi helpottaa HUS:n henkilöstösuunnittelua ja voi sitä kautta tuoda säästöjä. Henkilökohtaisena tavoitteenani on kasvattaa omaa tietämystäni prosessijohtamisesta ja kansainvälisestä rekrytoinnista. Itsenäisen työskentelyn kautta saan myös kokemusta henkilökohtaisesta johtamisesta ja ajankäytön suunnittelusta.

1.3 Työn rajaus

Opinnäytetyöni produktina syntyy kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli, jonka on tarkoitus toimia HUS:n eri tulosalueille ja erikoisaloille toimintamallina kansainväliseen rekrytointiin. Toimintamalli kuvaa prosessin eri vaiheet ja mitä asioita kussakin vaiheessa on huomioitava. Jotta malli olisi selkeä ja helppokäyttöinen ja hyödynnettävissä HUS:n eri toimintaympäristöissä, kuvataan mallissa keskeiset vaiheet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Näin yksiköille jää enemmän liikkumavaraa toteuttaa rekrytointinsa omien tarpeidensa mukaan. Malli ei kuvaa lääketieteellisiä tai hakuprosessiin liittyviä yksityiskohtia.

1.4 Opinnäytetyön aikataulu ja toteutus

Opinnäytetyöprosessi alkoi helmikuussa 2016 kun aloitin projektisihteerinä HUS:ssa. Minut palkattiin auttamaan HUS:n kansainvälisen suorarekrytointipilotin suunnittelussa sekä kehittämään kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli heille. Työn toteutustapa ja produktin ulkomuoto syntyivät vasta perehdyttyäni pilottiprojektiin tarkemmin. Lopulliseksi toteutustavaksi muodostui prosessikuvaus, koska sillä voidaan yksinkertaisesti ja tarkasti kuvata koko rekrytointiprosessi.

Produkti laadittiin hyödyntäen teoreettista viitekehystä sekä kvalitatiivista tutkimusta käytämällä saatuja tietoja. Tutkimusaineistoina toimivat mm. haastattelut, loppuraportit sekä muut kirjalliset materiaalit. Näin produktissa yhdistää teoreettinen tieto sekä kansainvälistä rekrytointi osaamista omaavien tahojen kokemukset.

Tavoitteena oli, että opinnäytetyö on valmis toukokuun alkuun mennessä, jotta valmistuminen tapahtuu ajallaan ja lisäksi ajankohta soveltui hyvin projektin aikatauluihin. Aikataulussa pysymisen tueksi tehtiin viikkokohtainen suunnitelma sekä muutama avain tarkistuspiste n. 3 viikon välein.

2 Prosessit

Nykyään yritykset eivät kilpaile enää pelkästään tuotteilla vaan koko sillä ketjulla joka tuotteen tai palvelun tuottamiseen, käyttöön ja kierrätykseen liittyy (Tuominen 2010, 11.) Yritysten toiminta, niin yksityisten kuin julkisten, suuntautuu yhä enemmän kohti asiakaslähdistä liiketoiminnan suunnittelua ja johtamista. Prosessit kulkevat läpi organisaation sisäisten rajojen ja niiden tehokkaalla johtamisella voidaan tehostaa yrityksen liiketoimintaa ja sitä kautta parantaa asiakkaalle näkyvää lopputuotetta tai palvelua. (Tonchia & Tramon-tano 2004, 1–2.) Virtasen & Wennbergin (2005, 26) mukaan prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Tässä luvussa määritetään, mikä prosessi on, kuinka ne tunnistetaan ja kuinka niitä tulisi johtaa.

2.1 Määritelmä

Laamanen ja Tinnilä (2002, 61) kuvaavat prosessia seuraavalla tavalla: ”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. ”Käytännössä mikä tahansa toiminta, muutos tai kehitys voidaan kuvata ja kuvata prosessina. Toisaalta mikä tahansa toiminta on mahdollista nähdä prosessina, kuten heräämis- tai syömisprosessi. (Laamanen 2001, 19.)

Koosta riippuen organisaatiossa voi olla jopa kymmeniä prosesseja, joista osa on hyvinkin näkyviä kun taas toiset voivat toimia taustalla huomaamatta. Prosessin tehtävä on täyttää ulkoisen tai sisäisen asiakkaan tai muiden sidosryhmien tarpeita. Prosessin tuotos (output) voi olla joko fyysinen tuote tai palvelu asiakkaalle, tai se voi olla organisaatiota itse-ään varten. Yksinkertaisimmillaan prosessi voidaan kuvata kuten kuviossa 1. Prosessi vaatii syötteen (input), joka voi olla aineellista, aineetonta tai näiden molempien yhdistelmä. Input voi tulla sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Tämän jälkeen alkaa tehtävien ja päätösten ketju eli itse prosessi. Lopputuloksena saadaan asiakkaan tarpeet täyttävä tuotos (output), joka voi olla aineeton tai aineellinen lopputuote. (Tuominen 2010, 9.)



Kuvio 1. Prosessin yksinkertainen kuvaus. (Tuominen 2010, 9.)

Jotta prosessia voidaan johtaa tehokkaasti, on tärkeä ymmärtää, mikä prosessi on kyseessä. Prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään:

- 1) **Ydinprosessit** ovat prosesseja, joiden avulla asiakastyytyväisyys synnytetään ja ovat nimensä mukaisesti toiminnan ydin. Ydinprosessin ensisijaisena tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessit voivat olla yleisiä eli lähes jokaiseen yritykseen sopivia kuten esimerkiksi markkinointi tai yrityskohtaisia kuten varausten käsittely hotellissa. (Tuominen 2010, 9.)
- 2) **Tukiprosessit** tuottavat palveluja ydinprosesseille eli ne ovat arvoketjunkannalta ns. sekundaarisia toimintoja. Ne palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita, eli henkilöitä. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, tietohallinta ja talousjohtaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 29.)
- 3) **Johtamisprosesseja** ovat organisaation johtamiseen liittyvät prosessit kuten muutosten johtaminen, yhteiskuntavastuu sekä strateginen ja operatiivinen suunnittelu (Tuominen 2010, 10.)
- 4) **Avainprosessit** ovat organisaation menestyksen kannalta erityisen tärkeitä prosesseja, jotka valitaan kehittämiskohteiksi. Avainprosessiksi voidaan määritellä mikä tahansa yrityksen prosessi. (Tuominen 2010, 10.)

Kehitettävä kansainvälisen rekrytinnin prosessi kuuluu myöskin tukiprosesseihin. Rekrytointi on yritykselle tärkeä prosessi, jolla organisaatio takaa osaavan henkilökunnan riittävyyden. Lisäksi sujuva ja tehokas rekrytointiprosessi lisää asiakastyytyväisyyttä ja hyvin kuvattu prosessi helpottaa prosessin toimijoita. Toistaiseksi en kuitenkaan näe kansainvälistä rekrytointia avainprosessina HUS:ssa, koska vetovoimaisena työnantajana HUS on kyennyt täyttämään henkilöstötarpeensa kotimaan tarjonnalla, ilman tarvetta suorarekrytoinnille ulkomailta. Ottaen huomioon terveydenhuollon ammattilaisten saatavuuden tulevaisuuden näkymät ja yleisen globalisaation trendin, voi kansainvälinen rekrytointi nousta tärkeämpään rooliin sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden ja erityisesti erikoissairaanhoidon palveluiden takaamisessa. Tästä syystä kansainvälisen rekrytinnin kehittämiseen kannattaa alkaa panostamaan jo ennen kuin siitä tulee merkittävä tekijä liiketoiminnan kannalta.

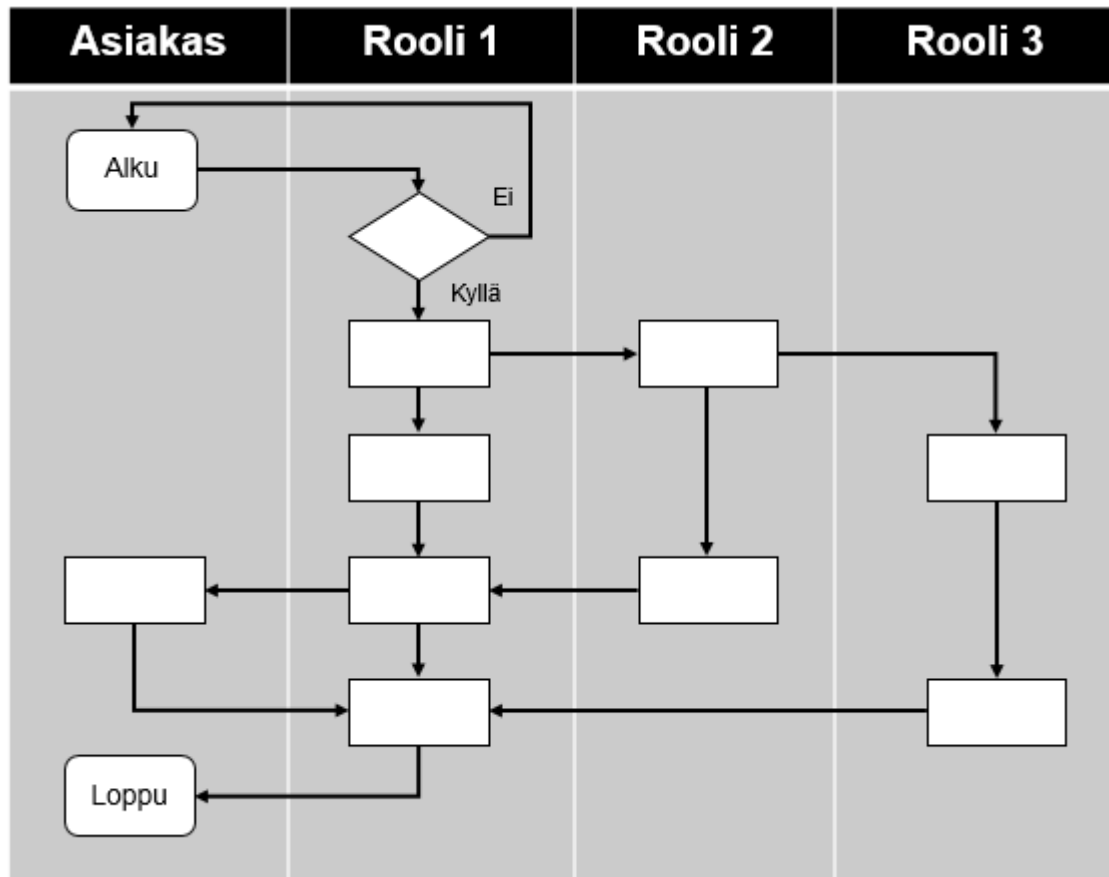
2.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on osa prosessijohtamista, jossa organisaatiolle tärkeät prosessit ja toimintojen ketjut tunnistetaan ja niitä kehittämällä pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä. Prosessijohtamisen näkökulmasta organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa, joten prosesseja parantamalla saavutetaan parempi organisaation suorituskyky. (Laamanen & Tinnilä 2002, 12–13.) Jotta prosesseja voidaan mitata ja tehostaa, on ne ensin tunnistettava, määriteltävä ja kuvattava.

Virtasen & Wennbergin (2005, 113 – 117) mukaan tunnistamisella tarkoitetaan prosessin rajaamista muista prosesseista sekä keskeisten tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittelyä. Erityisen tärkeää on selvästi määritellä, mitä prosessilla tavoitellaan ja sen jälkeen rajata, mistä se alkaa ja, mihin se päättyy. Vaikka prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on tärkeää, ne eivät saa olla itsetarkoitus, vaan prosessijohtamisen näkökulmasta prosessikuvaaminen on vain työkalu toiminnan kehittämiseen. Prosessien kuvaamisen lähtökohtana ei pitäisi olla tuotokset, vaan nimenomaan vaikutukset, joita prosessilla pyritään tuottamaan. HUS:n tapauksessa pyrkimys on tehostaa kansainvälisen rekrytoinnin prosessia selkeyttämällä sen kulkua ja sitä kautta helpottaa yksiköiden henkilöstösuunnittelua.

Prosessin määrittelyssä täsmennetään prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät ja sisältö, eli mitä vaiheita prosessi pitää sisällään ja kuinka eri vaiheet liittyvät toisiinsa. Perusteellinen määrittely on tärkeää, sillä se helpottaa prosessikuvauksen luomista prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen työkaluksi. Prosessikuvaus ei siis ole itsetarkoitus, vaan se toimii johtamisen apuvälineenä. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.)

Prosessi kuvaukseen on olemassa lukuisia eri tapoja, joten ennen kuvausta onkin mietittävä tarkkaan minkä tasoinen prosessikuvaus on hyödyllisin. Aina ei ole tarpeellista, tai edes kannattavaa, tehdä kuvausta josta ilmenee kaikki tuki- ja osaprosessit ja työohjeet, vaan prosessi kuvauksen taso on sovitettava sen käyttötarkoitukseen. Esimerkiksi mikäli halutaan kuvata organisaation yleistointia, riittää prosessikartta, jossa on kuvattuna yrityksen ydinprosessit. Kun taas halutaan kuvata yksittäistä työprosessia, käytetään työ-kulkukaaviota (kuvio 2), josta selviää prosessin toimintojen eteneminen ja eri toiminnoista vastaavat henkilöt. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–123.)



Kuvio 2. Esimerkki prosessin työkulukaaviosta. (Virtanen & Wennberg 2005, 125.)

Virtasen ja Wennbergin (2005) prosessin työkulukaavio kuvaa selkeästi prosessin toimintojen etenemisen, niiden kytkeytymisen toisiinsa sekä toimintojen vastuu henkilöt. Kuvios-
ta (kuvio 2) nähdään myös prosessikirjallisuudesta tutun mantran toteutuminen: ”Prosessit
alkavat ja päättyvät asiakkaaseen.” Työkulukaavioista tulisi luoda mahdollisimman help-
polukuinen, sillä sitä lukevat ihmiset eivät kaikki välttämättä ole perehtyneet prosessikaa-
vioiden lukemiseen. Joka ikistä pientä toimintoa ei työkulukaavioonkaan kannata yrittää
sisällyttää, vaan kukin laatikko voidaan tarvittaessa purkaa omaksi osaprosessiksi. (Virta-
nen & Wennberg 2005, 116–126.)

Prosessin kuvaamisen jälkeen yleensä alkaa suorituskyvyn mittaaminen, jonka tarkoituk-
sena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön tueksi. Tässä työssä ei kuitenkaan käsi-
tellä prosessien mittaamista tarkemmin, koska työn keskittyy nimenomaan kansainvälisen
rekrytointin prosessin kuvaamiseen ja mallin luomiseen eli mitään mitattavaa prosessia ei
vielä ole.

3 Ulkomaalaisen työntekijän palkkaamisprosessi

Jotta prosessi voidaan kuvata parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää ymmärtää prosessin vaatimat vaiheet ja toimijat sekä niiden välinen yhteys. Kun tarkoitus on luoda kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli, tulee ensin perehtyä mitä asioita ulkomaalaisen työntekijän palkkaamisessa on otettava huomioon. Ulkomaalaisen työntekijän palkkaaminen on jaettu tässä luvussa kolmeen osaan, jotka toimivat myös toimintamallin runkona (kuvio 3.) Idea prosessin jakamisesta kolmeen päävaiheeseen, syntyi jo alkuvaiheessa, kun projektin suunnittelussa alkoi nousta esiin kolme selvästi isompaa vaihetta: rekrytointivaihe, koulutusvaihe ja kotoutumisvaihe. Tässä luvussa nostetaan esiin jokaisen vaiheen keskeisimmät toimenpiteet ja huomiot.

3.1 Rekrytointivaihe

Ennen kuin organisaatio aloittaa suorarekrytoinnin ulkomailta, on ensin varmistuttava siitä, ettei tarvittua työvoimaa löydy Suomesta. Mikäli kaivattua osaamista ei löydy Suomesta, kannattaa organisaation vielä kriittisesti arvioida, onko kyseisen ammatin osalta järkevää aloittaa kansainvälistä rekrytointia. Ennen päätöksentekoa kannattaa tiedustella kansainvälisten rekrytointien kokemuksia myös vertaistahoilta. Jos ulkomailta rekrytointi nähdään tarpeelliseksi ja ennen kaikkea kannattavaksi, on tärkeää sitouttaa organisaation johto ja lähiesimiehet rekrytointiprosessiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 7–10.) HUS:ssa tehdään aina tarkat kartoitukset työvoiman saatavuudesta Suomen työmarkkinoilta, ennen kuin ryhdytään miettimään kansainvälistä rekrytointia. Esimerkiksi radiologian ja patologian erikoislääkäreiden rekrytoinnin vaikeuduttua pyrittiin tilannetta helpottamaan koulutusyhteistyöllä ja henkilöstöhallinnollisin menetelmin. Lopulta päädyttiin rekrytoimaan erikoislääkärit EU maasta, jossa on työttömiä työnhakijoita kyseisiltä aloilta.

Kaikki työ- ja elinkeinotoimistot tarjoavat työnantajille kansainväliseen työnvälitykseen liittyviä peruspalveluja. Kansainväliseen rekrytointiin erikoistuneet työ- ja elinkeinotoimistot tarjoavat myös erityispalveluja, kuten opastusta rekrytointiprosessista ja oleskelulupien hakemisesta sekä alueellisia koulutustilaisuuksia. Markkinoilta löytyy myös useita yksityisiä työnvälityspalveluja, joiden käyttö on lisääntynyt viime aikoina. (Sorainen 2014, 33–37.) Yhteistyökumppania valittaessa on kuitenkin varmistuttava, että heidän toimintatansa ovat luotettavia ja eettisiä. Julkishallinnollisten organisaatioiden, kuten HUS:n, on myös varmistuttava, edellyttävätkö palvelun kustannukset julkista kilpailutusta silloin kun palvelu hankitaan yksityiseltä yritykseltä (Työ- ja elinkeinoministeriö B).

Hakuilmoituksessa on mietittävä tarkkaan tiedotuskanavat sekä ilmoituksen sisältö ja kieli. Sorainen (2014, 31–32) nostaa esille Suomen työmarkkinoiden vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Organisaation onkin hyvä tiedostaa nämä tekijät ja sen lisäksi myös omat vetovoimaisuustekijänsä, ja hyödyntää näitä tietoja ilmoitusten suunnittelussa. Ilmoituksessa tulisi myös ilmetä mahdollisimman tarkasti työn sisältö ja siihen liittyvät ehdot. Ilmoituksen julkaisukanava tulee miettiä kohdemaata ja työpaikkaa silmällä pitäen. Mahdollisia julkaisukanavia ovat esimerkiksi Eures, sanomalehdet, työnantajan omat verkostot ja sosiaalinen media tai vaihtoehtoisesti hakijoiden suora kontaktointi. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 18–20.) HUS:n kreikaksi käänätetyt työpaikkailmoitukset julkaistiin yhteistyökumppanin toimesta Kreikan kahden suurimman lääkäriiliiton nettisivuilla. Ilmoitusten lisäksi yhteistyökumppani otti suoraa yhteyttä lukuisiin kreikkalaisiin lääkäreihin, ja nimenomaan tämä suorarekrytointi tuotti eniten hakijoita.

Rekrytoiva organisaatio voi itse suorittaa hakijoiden ennakkoseulonnan tai vaihtoehtoisesti antaa yhteistyökumppanin huolehtia asiasta. Haastattelut voidaan toteuttaa videopuheluyhteydellä, kuten Skype, tai henkilökohtaisesti joko lähettämällä yrityksen edustajia kohdemaan tai lennättämällä hakijat Suomeen. Vaikka haastattelut suoritettaisiin videopuheluyhteydellä, voi rekrytoinnin tueksi järjestää tutustumismatkan työpaikkakunnalle. Tutustumismatkan aikana voidaan järjestää toinen haastattelukierros ja varmistua hakijan ammatti- ja kielitaidosta sekä motivaatiosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 23–28.) HUS:n yhteistyökumppani suoritti hakemuksille ennakkoseulonnan, jonka jälkeen hakijat haastateltiin Skypen välityksellä. Haastattelussa kartoitettiin hakijan motivaatiota ja soveltuvuutta Suomessa työskentelyyn ja varmistuttiin hakijan ammatillisesta osaamisesta keskustelujen ja tehtävien avulla. Esimerkiksi radiologien haastatteluissa esitettiin haastateltaville röntgenkuvia lausuttavaksi.

Rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyyttä voidaan ennakoida jonkin verran hakijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Optimaalinen onnistuja on verbaalisti lahjakas ja omaa hyvät oppimisvalmiudet, oikeat motivaatiotekijät, vakaan elämäntilanteen ja sopeutumista edistävät luonteenpiirteet sekä erittäin vahvan englannin kielen taidon. (Loppuraportti HUS 2012, 29.) Kirjallinen työsopimus kannattaa solmia heti valinnan varmistuttua. Näin sitoutetaan työntekijä ja vähennetään työntekijän epävarmuuden tunnetta työpaikan suhteen (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 35.)

3.2 Koulutusvaihe - ennen Suomeen saapumista

Lupa-asioiden hoitaminen kannattaa aloittaa mahdollisimman pian sopimuksen solmimisen jälkeen, jotta lupa-asiat ovat kunnossa työntekijän saapuessa Suomeen. Tärkeimmät selvitettävät luvat ennen Suomeen saapumista ovat EU- ja ETA-alueen ulkopuolisen maan kansalaisen työntekijän oleskeluluvan hankkiminen ja mahdolliset pätevyyden tai tutkinnon tunnustamiset. EU- ja ETA-maiden kansalaiset eivät tarvitse oleskelulupaa, vaan he rekisteröivät oleskelunsa saavuttuaan Suomeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 29–30.) Ulkomaisten tutkintojen tunnustamisesta päättää Suomessa opetushallitus ja joissain säännellyissä ammateissa alakohtaiset viranomaiset päättävät ammatinharjoitusoi-keudesta. Säänneltyihin ammatteihin on Suomessa lainsäädännöllisenä vaatimuksena tietty tutkinto tai tietyt opinnot. (Sorainen 2014, 41–43.) HUS:n tapauksessa lääkäreiden ammatinharjoittamislupa-asiat myöntää Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Koska lääkärit tulevat EU:n sisältä tarvitsee heidän vain rekisteröidä oleskelunsa saapumisen jälkeen.

Lähtömaakoulutus on useissa rekrytoinneissa keskeinen osa tulijoiden valmistautumista työhön sekä asettautumista uuteen maahan. Lähtömaakoulutuksia tarjoavat koulutusor-ganisaatiot ja rekrytointiyritykset. Koulutuksen aikana saapuvat työntekijät opiskelevat suomen kieltä sekä kulttuuria. Kielikoulutuksen painopiste tulisi olla ammattisanastossa ja tulevan työtehtävän vaatimuksissa. Kielikoulutuksen suunnittelussa on aina otettava huo-mioon myös rekrytoitavan henkilön lähtötaso ja valmiudet uuden kielen oppimiseen. Läh-tömaakoulutus ei ole välttämätön ja kielikoulutus voidaan aloittaa myös Suomeen saapu-misen jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 33–34.) HUS:ssa lähtömaakoulutus nähtiin tärkeänä osana rekrytoinnin onnistumista ja se hankittiin yksityiseltä palveluntuottajalta, joka auttoi myös lupaprosessien käynnistämisessä. Neljä kuukautta kestävä lähtömaa-koulutuksen aikana HUS valmistautui työntekijöiden vastaanottoon Suomen päässä.

Työyhteisölle tiedottaminen rekrytointiprosessin etenemisestä läpi prosessin on tärkeää ja työntekijät tulisi mahdollisuuksien mukaan ottaa rekrytointiin mukaan kannustamalla työ-yhteisöä avoimeen keskusteluun rekrytointiin liittyvistä kysymyksistä ja taustoista. Myös julkisten organisaatioiden yhteistoimintalain 11 § edellyttää henkilöstön tiedottamista ja kuulemista sellaisissa asioissa, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa henkilöstön asemaan (Finlex.) Rekrytoivasta yksiköstä riippuen erilaiset työyhteisövalmistelut voivat olla tarpeen ennen ulkomailta saapuvien työntekijöiden tuloa. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 45.) So-rainen (2014, 143 – 145) suosittelee lähtemään liikkeelle ajatuksesta, jossa tavoitteena on

luoda edellytykset monimuotoisen työyhteisön toiminnalle yrityksen toimintatapoja ja rakenteita muuttamalla. Työyhteisö ikään kuin ”perehdytetään” ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin samoin kuin lähtömaakoulutuksen aikana tulijat perehdytetään uuteen maahan ja kulttuuriin. Monimuotoisuuden taitavalla johtamisella voidaan maksimoida sen tuomat hyödyt ja minimoida siitä koituvat ongelmat.

Muun muassa monimuotoisuusvalmennusten avulla voidaan lisätä työyhteisön valmiuksia monimuotoisen työyhteisön rakentamiseen. Monimuotoisuusvalmennuksia voidaan hankkia ulkopuoliselta konsultilta tai vaihtoehtoisesti aikuiskoulutuskeskuksilta tai ammattikorkeakouluilta, jotka tarjoavat monimuotoisuusvalmennuksia. Mikäli monimuotoisuusvalmennusta ei koeta tarpeelliseksi, voidaan työyhteisössä järjestää vapaamuotoinen keskustelutilaisuus, jossa keskustellaan kulttuurieroista sekä niiden vaikutuksista työyhteisöön ja jossa jokainen voi vapaasti tuoda ajatuksensa esille. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 45.)

Aikaisemmin mainittujen lähtömaakoulutuksen ja lupa-asioiden selvittäminen on jo osaltaan saapuvan työntekijän asettautumista auttavia toimenpiteitä, eli asettautumispalveluja. Näiden lisäksi rekrytoivan yrityksen on selvitettävä myös muita saapuvan työntekijän asettautumiseen liittyviä järjestelyjä. Näistä varmastikin tärkein, jo ennen saapumista selvitettävä asia, on asumisjärjestelyt. Muut asettautumispalvelut ajoittuvat saapumisen jälkeiseen aikaan, mutta niiden järjestäminen on suunniteltava kuitenkin jo etukäteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 39–44.) HUS:ssa on henkilökunnan työsuhteasuntoja, joita voidaan tarjota saapuville lääkäreille. Muiden asettautumispalvelujen kohdalla HUS hyödynsi ulkoista palveluntarjoajaa.

3.3 Kotoutumisvaihe - Suomeen saapumisen jälkeen

Kun työntekijä saapuu alkaa asettautuminen ja kotoutuminen Suomeen. Asettautumista ja kotoutumista voidaan tukea monella eri tavalla. Asettautumispalvelut ovat suomeen asumaan asettumista helpottavia toimenpiteitä, kuten asumisjärjestelyjen kanssa auttaminen sekä tukeminen viranomaisasioiden, esimerkiksi oleskelun rekisteröimisen, henkilötunnuksen ja verokortin hankkimisen sekä pankkiasioden hoitamisessa. Osa asettautumispalveluista kuten asuntojärjestelyt tai EU- ja ETA-alueen ulkopuolisen kansalaisen oleskeluoikeuden hankkiminen on suoritettava ennen työntekijän saapumista Suomeen. Viranomaisasioiden lisäksi asettautumispalveluja ovat käytännön asioissa auttaminen kuten lähialueen palvelujen esittely, puhelinliittymän hankkiminen ja julkisen liikenteen käytössä

neuvominen. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 39–44.) Työelämään ja yhteiskuntaan opastus tapahtuu suurelta osin työnantajan tarjoaman työhön perehdyttämisen ja työntekijän itsensä omatoimisen tiedonhankinnan kautta. Työntekijöiden perheenjäsenille ei ole tarjolla varsinaisia asettautumispalveluja, elleivät he sitten rekisteröidy työttömäksi työnhakijoiksi tai ole sosiaalitoimiston asiakkaita. (Sorainen 2014, 200.) Työnantaja voi kuitenkin hankkia nämä palvelut myös perheenjäsenille. Kotoutuminen on käsitteenä laajempi ja tarkoittaa maahanmuuttajan sopeutumista suomalaiseen yhteiskuntaan ja sen tapoihin (Sisäministeriö.) Kotoutumistakin voidaan tukea muun muassa auttamalla sosiaalisten kontaktien luomisessa työajan ulkopuolella ja esittelemällä paikallisia harrastusmahdollisuuksia.

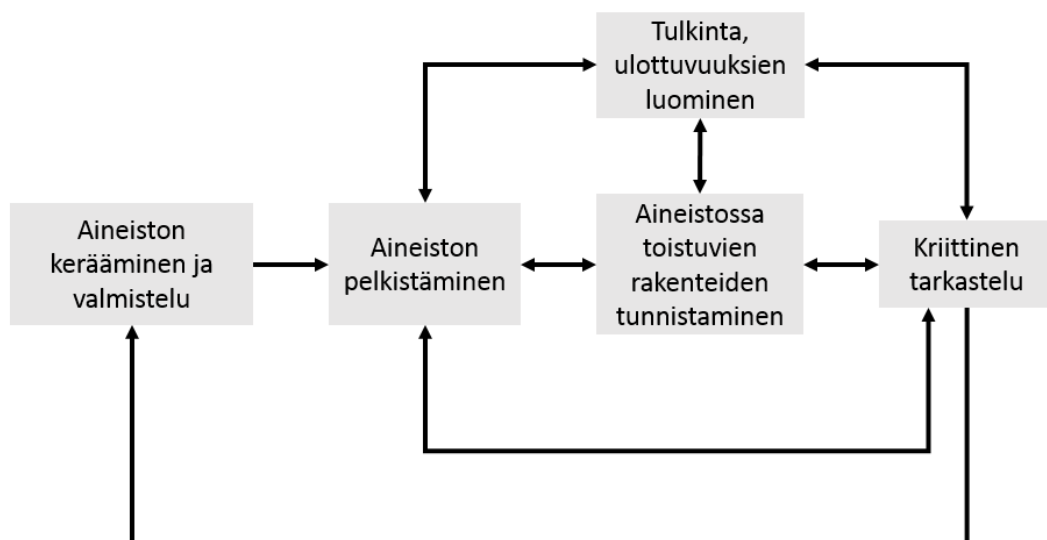
Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi, joka on osaltaan alkanut jo ennen työntekijän saapumista kun työyhteisö on perehdytetty monimuotoisen työyhteisön toimintatapoihin. Ulkomaisen työntekijän perehdytykseen kuluu noin 1,5 kertaa enemmän aikaa kuin suomalaisen työntekijän. Perehdytyksen alussa on kerrottava työhön liittyvistä säännöistä ja työn sisällöstä. Erityisen tärkeää on kertoa työpaikan kirjoittamattomista säännöistä ja toimintatavoista, koska perehdytettävän kotimaan työskentely kulttuuri saattaa erota suuresti suomalaisesta. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää mentoreita ja esimerkiksi muita maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, jotka voivat omien kokemusten perusteella auttaa tulijaa sopeutumaan. Oleellinen osa perehdytystä on suomen kielen jatko-opinnot ja tavoitteena kyky työskennellä itsenäisesti suomen kielellä. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 45–48.) Työnantaja voi tuottaa kielikoulutuksen itse tai hankkia sen koulutusorganisaatiolta. Kielikoulutus voidaan toteuttaa usealla eri tavalla riippuen kielitasosta ja kuinka paljon koulutusta voidaan järjestää työajalla. Usein kielikoulutukset toteutetaan monimuotoisina kokonaisuuksina, jotka koostuvat sekä itsenäisestä opiskelusta että lähi- ja etäopiskelusta.

Monimuotoisen työyhteisön rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi ja se jatkuu ulkomaisten työntekijöiden saavuttua Suomeen. Usein prosessiin sisältyy erilaisia toisiaan seuraavia työyhteisön kehitysvaiheita. Tällaisia vaiheita voivat olla esimerkiksi monimuotoisuuden vastustaminen, erilaisten työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, monimuotoisuuden strateginen hyödyntäminen ja monimuotoisuudesta oppiminen. Tavoitteena on siis tilanne, jossa monimuotoisuus on kestävä voimavara ja liiketoimintaetujen tuoja. Tätä tavoitetta ei saavuteta pelkällä yhdenvertaisuuslakien noudattamisella, vaan yrityksellä ja sen johdolla on oltava aito halu kehittää työympäristöä monimuotoisemmaksi, muuttamalla organisaation toimintatapoja ja rakenteita. (Sorainen 2014, 144–150.)

4 Laadullinen tutkimus

Tässä luvussa kuvataan valitut tutkimusmenetelmät, aineiston kerääminen sekä sen käsittely ja analysointi. Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusotetta, jonka tarkoitus on auttaa ymmärtämään tutkittavan ilmiön syvempää merkitystä ja siihen liittyviä asioita sekä asioiden välistä yhteyttä. Lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tutkimus menetelminä ovat dokumenttianalyysi ja haastattelu, jotka ovat kvalitatiivisen, eli laadullisen analyysin menetelmiä. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tutkimuksen viitekehyksenä ja runkona on käytetty alla olevaa laadullisen tutkimuksen yleistä mallia (kuvio 2.) Mallista on nähtävissä tutkimuksen päävaiheet ja niiden linkittyminen toisiinsa. Kriittinen tarkastelu on yhteydessä jokaiseen vaiheeseen ja sen tavoitteena on tunnistaa ja korjata eri vaiheiden toteuttamisessa ja niiden tuloksissa mahdollisesti esiintyviä virheitä tai vääristymiä. (Ojasalo ym. 2014, 138.)



Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138.)

4.1 Tutkimusjoukko

Laadullisissa tutkimuksissa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, koska kohde on harkitusti valittu (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tutkimusjoukoksi valikoitui parhaat saatavilla olevat tiedon lähteet (Taulukko 1.) Vaatimuksena kelpoisuudelle oli, että kyseisellä organisaatiolla oli omakohtaisia kokemuksia kansainvälisestä lääkäreiden tai hoito-

henkilökunnan rekrytoimisesta EU maista. Haastatteluissa haluttiin saada myös mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva eri tavoista toteuttaa rekrytointia EU maasta.

Merkintä	Organisaation kuvaus	Vastaajan asema	Tutkimustapa
A	Suomalainen n. 1 500 henkilöä työllistävä sairaanhoitopiiri. Kokemusta lääkäreiden kansainvälisestä rekrytoinnista	Yksikönjohtaja	Dokumenttianalyysi. Sähköpostikeskusteluja, haastattelun muistiinpanot ja projektin loppuraportti.
B	Suomalainen n. 3 500 henkilöä työllistävä sairaanhoitopiiri. Kokemusta sairaanhoitajien kansainvälisestä rekrytoinnista.	Henkilöstöpäällikkö	Puhelinhaastattelu. Noin puolen tunnin kestänyt teemahaastattelu, joka nauhoitettiin.
C	Ruotsalainen n. 17 000 henkeä työllistävä yliopistosairaala. Useiden vuosien kokemus lääkäreiden kansainvälisestä rekrytoinnista.	Hr-strategisti	Puhelinhaastattelu. Noin puolen tunnin kestänyt teemahaastattelu, joka nauhoitettiin.
D	Kansainvälinen viestintäyritys, joka tarjoaa mm. henkilöstönvälitystä, kielikoulutusta ja monikulttuurikoulutusta. Takana yli 25 vuoden kokemus alalta.	Country Manager	Henkilökohtainen haastattelu, joka toteutettiin haastattelutavan työnantajan tiloissa. Noin tunnin kestänyt haastattelu nauhoitettiin.

Taulukko 1. Tutkimusjoukko.

4.2 Dokumenttianalyysi

Ensimmäiseksi tutkimusmetodiksi valittiin dokumenttianalyysi, koska se tarjoaa parhaat työkalut hyvin erilaisten aineistojen tutkimiseen. Dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Dokumenttianalyysi mahdollistaa kehittämisen

kohteena olevan ilmiön tarkastelun sen luonnollisessa ympäristössä. Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön erittely ja sisällön analyysi. Tavat eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta itse päädyin käyttämään lähinnä jälkimmäistä, jossa pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti sekä yritetään etsiä ja tunnistaa sen merkityksiä. (Ojasalo ym. 2014, 136–137.)

Aineistona käytettävät dokumentit saatiin HUS:n yhteyshenkilöltä heti tutkimuksen käynnistyessä, joten materiaalin keräämiseen ei kulunut paljoa aikaa. Aineisto oli kuitenkin käsiteltävä ennen kuin sitä voitiin hyödyntää. Aineiston käsittelystä puhutaan lisää omassa luvussaan. Aineistona olivat A:n kanssa aikaisemmin toteutetun sähköposti- ja puhelin-keskustelun muistiinpanot, heidän loppuraporttinsa kansainväliseen rekrytointiin liittyen sekä sähköpostikeskusteluja.

4.3 Haastattelu

Toinen tutkimusmetodi oli haastattelu, mikä on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia ja sitä valittaessa on mietittävä, mitä tietoa haastattelulla halutaan saada. Erilaisia menetelmiä ovat muun muassa strukturoitu lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Suurin ero eri menetelmien välillä liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli, kuinka tarkasti haastattelutilanne ja kysymykset on ennalta muotoiltu ja miten paljon haastattelutilanteessa voidaan joustaa. (Ojasalo ym. 2014, 106 – 107.)

Haastattelut suoritettiin hyvin avoimina teemahaastatteluina, joissa asetelma oli hyvin lähellä keskustelu tilannetta käsitteillä olevasta asiasta. Teemoina olivat haastattelujen toteutus, lähtömaakoulutus, työyhteisövalmennus sekä ulkomaisen työntekijän perehdytys ja kotoutuminen. Henkilöstöpäällikköä B ja hr-strategistia C haastateltiin puhelimitse. Country manager D:n haastattelu suoritettiin kasvotusten D:n työnantajan tiloissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja jälkeenpäin myös litteroitiin. Ojasalon ym. (2014, 107) mukaan haastattelujen nauhoittaminen voi vapauttaa haastattelijan usein esimerkiksi paremmin tarkkailemaan haastateltavaa ja näin saattaa parantaa haastattelun tulosta. Haastattelujen nauhoittamisella myös parannettiin työn luotettavuutta, sillä työnlaatija voi helposti tarkistaa mitä haastateltava on tarkalleen sanonut.

Haastatteluihin ei luotu tarkkoja kysymyksiä, vaan tarkoitus oli antaa haastateltavan tuoda hänen oman organisaationsa kokemukset esille käsiteltävien teemojen osalta ilman, että

haastattelija johdattaa haastateltavaa johonkin suuntaan. On toki muistettava, että koska kyseessä oli keskustelevala teemahaastattelu, niin myös haastattelija osallistui keskusteluun esittämällä spontaanisti tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen.

4.4 Aineiston käsittely & analysointi

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta ennen analysointia on aineisto ensin käsiteltävä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ensin päätetään analysoidaanko ilmisisältö vai myös piilossa olevat viestit, vasta tämän jälkeen voidaan aineiston analysointi aloittaa. (Ojasalo ym. 2014, 137.) Tätä tutkimusta varten päätettiin analysoida vain ilmi sisältö. Käsittelin aineistoni litteroimalla ensin kaikki haastattelut ja dokumentit samanlaiseen tekstimuotoon, jossa oli listattuna jokaisen tutkittavan kohteen tutkittavaan asiaan liittyvät havainnot. Kun kaikki materiaalit olivat samanlaisessa helposti analysoitavassa ja vertailtavassa muodossa, pystyin aloittamaan analysoinnin.

Analysointi aloitettiin pelkistämällä ja tiivistämällä laaja litteroitu aineisto, tarkoituksena tunnistaa tekstistä pääkohdat ja tärkeimmät näkökulmat. Tiivistäminen toteutettiin tunnistamalla aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä ja karsimalla epäolennainen tieto pois. Laajan aineiston tiivistäminen on välttämätöntä, jotta informaatio saadaan helposti hyödynnettävään muotoon. Tiivistämisen seurauksena aineiston informaation arvo kasvaa ja samalla jokaisen havainnon merkittävyys. Tiivistämisen avulla tuotetaan toisaalta myös täysin uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 139.) Tuloksena oli tiivis ja informatiivinen aineisto, jonka pohjalta toimintamalli luotiin.

Tiivistämisen aikana aineistosta alkoi nousta esiin useita havaintoja, jotka toistuivat useasti eri lähteissä. Tämän havaittuani keskityin erityisesti näihin useasti esiintyviin asioihin ja menetelmiin, jonka seurauksena sain aineistosta eristettyä relevanttia ja loogista havaintomateriaalia viitekehykseeni liittyen. Tämän lisäksi huomioitiin myös yksittäiset havainnot, joilla oli selkeä yhteys tutkittavaan aiheeseen. Kun olennainen tieto oli helposti analysoitavassa muodossa aloin vertailemaan ja tekemään yhteenvetoja tutkimustuloksista sekä pohtimaan niiden merkityksellisyyttä omaan produktiini liittyen. Analysoidessani tuloksia pyrin koko ajan pitämään teoreettisen viitekehyksen mukana ajatusprosessissa varmistaakseni, että saatu tieto pysyy olennaisena ja voin hyödyntää sitä toimintamallin luomisessa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään saadut tutkimustulokset teoreettisen viitekehyksen rakenteen mukaisesti. Tulokset pohjautuvat työnantajien avainhenkilöiden haastatteluihin sekä aiheeseen liittyviin dokumentteihin. Havainnot ryhmiteltiin yhteen aikaisemmin mainitun kolmivaiheisen jaottelun mukaan. Tätä jaottelua hyödynnetään myös kansainvälisen rekrytoinnin kulkukaaviossa (kuvio 3.)



Kuvio 3. Kansainvälisen rekrytoinnin kulkukaavio (Hakkarainen 2016.)

5.1 Rekrytointivaihe

Kaikkien organisaatioiden tapauksissa haluttiin saada henkilökohtainen kosketus rekrytointiin henkilöihin, tapahtui se sitten hakijoiden lähtömaassa tai tulevassa työskentelymaassa. Tällä he pyrkivät varmistumaan niin hakijoiden soveltuvuudesta kuin myös ammattitaidosta, ja sitä kautta turvaamaan rekrytoinnin onnistumisen ja pysyvyyden. Rekrytointivaiheen toimista kohdemaan valinta ja työpaikkailmoitukset eivät tulleet esille haastatteluissa tai dokumenteissa.

Rekrytointihaastatteluja oli suoritettu usealla eri tavalla. Esimerkiksi A:n ja C:n edustamien organisaatioiden haastatteluprosessit olivat moniosaiset niin, että hakemukset seulottiin ensin yhteistyökumppanin toimesta, jonka jälkeen seurasi Skype haastattelut. Skype-haastatteluja toteutettiin tarpeen mukaan yksi tai useampi, jonka jälkeen jatkoon päässeet

hakijat saapuivat vierailulle kohdemaahan tutustumaan tulevaan työyksikköön ja sen työyhteisöön. Myös D korosti rekrytoitavien henkilöiden kohdemaassa vierailun tukemisen tärkeyttä, sillä se motivoi työnhakijaa ja hyödyttää siten myös rekrytoivaa organisaatiota.

B:n edustama sairaanhoitopiiri taas lähetti henkilöstöpäällikkönsä hakijoiden lähtömaahan Espanjaan haastattelemaan jo ennakkoseulottuja hakijoita. Henkilöstöpäällikkö myös pyrki antamaan hakijoille mahdollisimman realistisen kuvan heidän tulevasta kotimaastaan järjestämällä infotilaisuuden, jossa esiteltiin suomen työkulttuuria, ilmastoa sekä yleistä elintapaa. B:n mukaan infotilaisuuden jälkeen useat hakijat peruivat hakemuksensa, kun ymmärsivät, kuinka erilainen ympäristö heitä Suomessa odottaa.

5.2 Koulutusvaihe - ennen Suomeen saapumista

Kaikki kolme terveydenhuollon organisaatiota ovat hyödyntäneet lähtömaakoulutusta kansainvälisissä rekrytoinneissaan ja myös D suositteli niiden hyödyntämistä. Koulutusten sisällöissä ja pituuksissa esiintyi kuitenkin vaihtelua lähtömaakoulutuksen järjestäjästä riippuen, mutta koulutuksen tavoite oli sama: tukea saapuvan työntekijän asettautumista uuteen kotimaahan opiskelemalla kohdemaan kieltä ja kulttuuria jo ennen saapumista. Lähtömaakoulutuksen järjestämistapa ja paikka vaihteli myös, sillä esimerkiksi C:n organisaatiossa eräiden ulkomailta rekrytoitujen lääkäreiden lähtömaakoulutus järjestettiin Puolassa, vaikka lääkärit eivät olleet sieltä kotoisin.

Työyhteisövalmennusten, kulttuurivalmennusten tai vastaavien valmennusten järjestäminen nähtiin hyvin eri tavoin tutkimuksessa. Varsinkin viestintäyrityksen edustaja D korosti työyhteisövalmennusten tärkeyttä monimuotoisen työyhteisön luomisessa. Hänen mukaansa tilanne tulisi nähdä kaksisuuntaisena tienä, jossa ei pyritä integroimaan uusia työntekijöitä vanhaan (työyhteisöön), vaan kaikki yhdessä uuteen työyhteisöön. Työyhteisövalmennusten tavoitteena pitäisi heidän mukaansa olla nimenomaan monimuotoisen työyhteisön luominen, ei kahden tietyn eri kulttuurin erojen pohtiminen. Myös A näki työyhteisökoulutukset tärkeänä osana ulkomaisen työntekijän rekrytoimista ja heidän lääkäreidensä rekrytointiprojektin pohjalta laaditussa loppuraportissa nostetaan muun muassa työyhteisövalmennusten tärkeys esiin.

B näki työyhteisövalmennukset myös tärkeinä, mutta niiden hyödyntäminen toteutettiin hieman eri tavalla. B:n sairaanhoitopiirissä on testattu erilaisia valmennustapoja ja ajan kohtia ja siellä nähtiin yksikkö- ja rekrytointikohtainen päätöksenteko oleellisena. Riippuen

rekrytoitavasta henkilöstä ja rekrytoivan yksikön tarpeesta, valmennuksia voidaan järjestää ennen ulkomaisten työntekijöiden saapumista ja/tai heidän saapumisensa jälkeen. Valmennuksia ei myöskään suunnitella liikaa etukäteen, vaan niitä järjestetään, mikäli sellaiselle on tarvetta. Vuosien kokemuksen kansainvälisistä rekrytoinneista omaavalla C:n edustamalla organisaatiolla ei järjestetty minkäänlaista työyhteisö- tai kulttuurivalmennusta saapuville henkilöille eikä vanhalle henkilökunnalle. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että myös heillä on tulevaisuudessa tarkoitus alkaa järjestää jonkinlaista työyhteisövalmennusta kansainvälisten rekrytointien tueksi.

5.3 Kotoutumisvaihe - Suomeen saapumisen jälkeen

Mentoreiden käyttöä ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytyksessä suositeltiin jokaisen tahon osalta. A:n organisaatiossa mentorointia ei käytetty perehdytyksen tukena, tosin sen tarve tunnistettiin jälkeinpäin ja sen käyttöä suositeltiin tulevissa rekrytoinneissa. Toinen esiin noussut asia oli perehdytettävien suuret vaihtelevuudet lähtötason osaamisessa, mikä tulee ottaa huomioon tulevia perehdytyksiä suunniteltaessa. C:n mukaan Ruotsissa mentoreiden käyttö räätälöitiin perehdytettävän tarpeiden mukaan, ja joissain tapauksissa mentoroinnille ei nähty tarvetta ollenkaan. Ulkomaisen työntekijän perehdytys ei heillä eronnut ruotsalaisen työntekijän perehdytyksestä mitenkään, ja myös D korosti, että perehdytyksen tulisi muistuttaa mahdollisimman paljon normaalia perehdytystä. Tällä halutaan heidän mukaansa korostaa työntekijöiden tasavertaista kohtelua, joka on oleellinen osa monimuotoista työyhteisöä. Vastaaja B:n organisaatiossa perehdytyksessä nousi mentoroinnin lisäksi esille tarkan työnjaon merkitys. He kokivat, että tarkalla roolijaolla, perehdytyksestä ja asettautumisesta yleensä saadaan mahdollisimman tehokasta.

Saapuneiden työntekijöiden kotoutumisen ja asettautumisen tukeminen oli toteutettu hyvin eri tavalla organisaatioissa. Tosin kaikki näkivät ne tärkeänä osana rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Pitkän ulkomailta rekrytoinnin historian omaavalla C:n yliopistosairaалalla oli oma PLUS-ohjelma, joka huolehti ulkomailta saapuneista työntekijöistä. PLUS-ohjelmaan kuuluu muun muassa kohdemaan kielen ja kulttuurin opiskelua sekä ruotsin terveydenhuoltoalaan liittyvää lainsäädäntö opetusta. PLUS-ohjelman lisäksi heillä oli talossa oma hr-spesialisti, joka huolehti tulijoiden asettautumisesta auttamalla heitä niin viranomaisasioiden, kuin myös käytännön asioiden hoitamisessa. A kertoi, että heidän asettautumispalvelunsa ostettiin suoraan yksityiseltä palveluntarjoajalta, joka huolehti tulijoiden asettautumisesta Suomeen. Asettautumisen tukeminen ja perehdytys toteutettiin hieman eri tavalla B:n organisaatiossa, jossa luotiin tarkat roolijaot myös asettautumisen

tukemista varten. Yksikkö ja sen esimies vastasivat työpaikkaan ja sen kulttuuriin sopeutumisesta, kun taas rekrytointiin osallistuvan kunnan vastuulle jäi viranomaisasioiden kanssa auttaminen. Tähän väliin sijoittuvaa vapaa-ajan ja uudelle kotiseudulle asettautumista varten palkattiin organisaation ulkopuolelta osa-aikaseksi työntekijäksi paikallinen asukas, joka esitteli muun muassa alueen vapaa-ajan vietto mahdollisuuksia ja neuvoi esimerkiksi ruokakaupassa käymisessä.

6 Johtopäätökset

Tutkimus tuotti paljon hyödyllistä tietoa kansainvälisiin terveydenhuoltoalan ammattihenkilöiden rekrytointeihin liittyen. Erityisen mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee sen monipuolinen aineisto, joka perustuu hyvin erilaisten organisaatioiden näkemyksiin ja kokemuksiin ulkomailta rekrytoimisesta. Aineistosta on nähtävissä hyvin, että yleismaailmallista jokaiselle organisaatiolle sopivaa parasta toimintatapaa ei voida tunnistaa, vaan jokainen rekrytointiprosessi tulisi toteuttaa rekrytoitavien työntekijöiden sekä rekrytoivan organisaation tarpeiden mukaan. HUS:lle kehitetyssä toimintamallissa on huomioitu organisaation yksiköiden ja erikoisalojen erilaisuus ja erityisvaatimukset.

6.1 Rekrytointivaihe

Rekrytoitavien henkilöiden kohdemaassa ja tulevassa yksikössä vierailun, koettiin parantavan rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyyksiä. Haastateltavat kokivat rekrytoitavien henkilöiden henkilökohtaisen tapaamisen hyödyllisenä, toteutettiinpa se sitten lähtö- tai kohdemaassa. Henkilökohtaisessa tapaamisessa pystytään todennäköisesti luomaan parempi yhteys haastateltavaan henkilöön ja näin paremmin arvioimaan hänen soveltuvuuttaan työtehtävään ja Suomeen muuttoon. Suomeen lennättämisen etuna verrattuna lähtömaassa tapaamiseen on se, että rekrytoitava henkilö pääsee tapaamaan tulevia kollegoitaan ja näkee omakohtaisesti tulevan työympäristönsä. Näin myös työyhteisö tutustuu ulkomailta saapuvaan henkilöön, mikä saattaa osaltaan helpottaa työyhteisön asennetta ja motivaatiota kansainvälistä rekrytointia kohtaan.

6.2 Koulutusvaihe – ennen Suomeen saapumista

Lähtömaakoulutusta hyödynnettiin kaikissa kansainvälistä rekrytointia harjoittavissa organisaatioissa. Koulutusten ansiosta saapuvat henkilöt omasivat jo saapuessaan Suomeen kohtalaisen suomen kielen tason, mikä voi merkittävästi auttaa työyhteisöön sopeutumisessa. Kyky kommunikoida suomeksi alusta alkaen, ainakin jollain tasolla, saattaa lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. Tutkimuksen perusteella lähtömaakoulutusta kannattaa hyödyntää, mikäli siihen vain on mahdollisuus, sillä se näyttäisi olevan yksi keskeisimmistä kotoutumista ja asettautumista tukevista toimista.

Työyhteisön valmiuksia monimuotoisen työyhteisön rakentamiseen tulisi tukea mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi työyhteisövalmennuksilla. Esimiehen rooli mahdollistajana ja esimerkkinä on erittäin tärkeä monimuotoisen työyhteisön luomisessa ja tästä syystä

esimiesten sitoutumista prosessiin ja sen kehittämiseen tulee tukea. Työyhteisölle tulisi myös ohjeistaa, kuinka he voivat omalta osaltaan tukea ulkomaalaisen työntekijän kielen oppimista ja työyhteisöön sopeutumista, sillä varsinkin palvelussuhteen alussa työyhteisön tuki näyttäisi olevan tärkeää. Kielen oppimisen kannalta on tärkeää, että ulkomaalainen työntekijä altistuu opittavalle kielellä, mahdollisimman erilaisissa ja aktivoivissa tilanteissa (Kansainvälistyvä sosiaali- ja terveydenhuolto -konferenssimuistiinpanot.) Selkokielen käyttäminen ja hidas puhe nopeuden sopeuttaminen oppijan osaamistasoon on muistettava.

Työyhteisövalmennuksien näkemistä ongelmia ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä voidaan suositella, sillä jo ilmenneiden ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkominen saattaa osoittautua hyvinkin hankalaksi. Mikäli työyhteisövalmennuksia ei päätetä järjestää, on yksikön suositeltavaa järjestää esimerkiksi avoin keskustelu tilaisuus, jossa jokainen voi tuoda vapaasti ajatuksiaan esille ja niitä fasilitoidaan järkevästi. Myös näiden tilaisuuksien ulkopuolella tulisi henkilöstöä kannustaa avoimeen dialogiin ja rakentavan palautteen antamiseen.

Saapumiseen liittyvät valmistelut kannattaa miettiä jo hyvissä ajoin ennen saapuvia työntekijöitä. Rekrytoivan organisaation on mietittävä, kuinka paljon heillä on resursseja tukea ulkomaisen työntekijän asettautumista sekä, mitkä asiat hoidetaan itse, ja, mitkä asiat ostetaan ulkoiselta palveluntarjoajalta. Lähtökohtaisesti yksikkö ja sen työyhteisö ovat vastuussa työyhteisöön sopeutumisesta ja työnulkopuoliset asettautumispalvelut voi olla suositeltavaa hankkia näihin erikoistuneelta yritykseltä.

6.3 Kotoutumisvaihe – Suomeen saapumisen jälkeen

Tulosten perusteella perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa ja hyvin tehdyllä perehdytyksellä vaikuttaisi olevan suora yhteys työyhteisöön sopeutumisen kannalta. Ulkomaisen työntekijän perehdytykseen on varattava enemmän aikaa kuin kantasuomalaisen työntekijän perehdytykseen. Perehdytyksessä olisi myös hyvä huomioida mahdolliset kulttuurilliset erot tavoissa ja käytännöissä. Niin sanotun hiljaisen tiedon esiin tuominen on erityisen tärkeää ulkomaiselle työntekijälle, koska suomalaisessa kulttuuriympäristössä kasvaneelle selvät käytännöt eivät välttämättä ole yhtä luonnollisia ulkomailta saapuneelle työntekijälle. Ruotsissa ulkomaisille lääkäreille opetetaan perehdytyksessä muun muassa ruotsalaisia käytäntöjä ja kulttuurillisia tapoja. C:n mukaan Ruotsissa potilailla on yleensä ottaen hyvä käsitys omasta terveydestään ja potilas saattaa ”haastaa” lääkärin diagnoo-

sin. Perehdytys on hyvä suunnitella etukäteen huolellisesti ja sopia tarkat roolit perehdytykseen näin pyritään takaamaan sujuva perehdytyksen eteneminen.

Työn ulkopuolista kotoutumista ei saa jättää huomiotta ja vapaa-ajan sopeutumisen tukemisessa tulisi myös ottaa huomioon työntekijän perhe. Rekrytoinnin pysyvyyden kannalta on tärkeää, että myös perhe kotoutuu Suomeen, sillä vaarana on, että onneton perhe ei jää Suomeen. Esimerkiksi työnantaja C:n edustaja totesi seuraavasti: ”Kun puoliso ei voi hyvin, lääkäri ei voi hyvin.” Mallissa onkin pyritty tuomaan näitä asioita esille, jotta rekrytoivat yksiköt voivat omalta osaltaan miettiä kuinka kotoutumisen ja perehtymisen tukeminen toteutetaan. Samansuuntaisia tutkimus tuloksia on saatu esimerkiksi Alexei Koveshnikovin (2014) tutkimuksessa, jossa tutkittiin 584 ekspatriaatin työskentelyä kolmessa eri monikansallisessa yrityksessä EU:n sisällä. Ekspatriaatit edustivat 43 eri kansallisuutta ja he työskentelivät keskimäärin 15 kuukautta kohdemaassaan. Tutkimuksessa nousi esiin muun muassa koko perheen kotoutumisen tärkeys kansainvälisen komennuksen onnistumisen kannalta.

6.4 Kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli

Koska opinnäytetyön produktina luotu kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli (liite 1) on laadittu HUS:n yksiköitä sekä erityisesti niiden esimiehiä varten, siitä on haluttu tehdä visuaalisesti selkeä ja ymmärrettävä. Mallin runkona toimii prosessikaavio (kuvio 3), jossa kuvataan prosessinkulun päävaiheet ja keskeiset toimenpiteet. Jo pelkästään tämän kaavion läpikäymällä lukija saa kokonaiskuvan kansainvälisen rekrytoinnin prosessista. Syy miksi päädyin prosessikeskeiseen lähestymistapaan, johtuu pääosin HUS:n tarpeesta kehittää yhteinen kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli. Muutamalla HUS:n yksiköllä on aikaisempaa kokemusta kansainvälisistä rekrytoinneista, mutta tähän asti ne on toteutettu yksikkötasolla projektityyppisinä, eikä tietoa ole saatu hyödyttämään koko organisaatiota saati, että se olisi vaikuttanut HUS:n rakenteiden tai henkilöstöjohtamisen menetelmien kehittämiseen. Kun kansainvälinen rekrytointi nähdään prosessina, sitä voidaan johtaa ja kehittää. Toinen syy prosessikeskeisen lähestymistavan valintaan oli tutkimuksen aikana saamaani data. Monessa organisaatiossa kansainvälinen rekrytointi pyrittiin näkemään ”business as usual” tilanteena, eli ei ainutkertaisena projektina jolla, on alku ja loppu, vaan prosessina, joka toimii liiketoiminnan tukena.

Kansainvälisen rekrytoinnin kulkukaaviosta on nähtävissä, että kansainvälisen rekrytoinnin prosessi jakautuu kolmeen isompaan vaiheeseen: Rekrytointi-, koulutus- ja kotoutu-

misvaiheeseen (kuvio 3.) Kulkukaavio syntyi kun rekrytointiprosessi jaettiin ensin kolmeen pää vaiheeseen, jonka jälkeen näiden päävaiheiden sisälle luotiin alavaiheita. Luomisprosessi oli siis suuren prosessin jakamista yhä vain pienempiin, mutta oleellisiin osiin. Kuvio 3 on toimintamallin keskeisin osa, ja kokonaisuutena toimintamalli rakentuu sen ympärille. Kulkukaavion lisäksi laadittiin näistä kaikista kolmesta vaiheesta tarkemmat kuviot, joista selviää yksityiskohtaisemmin kussakin vaiheessa huomioon otettavat asiat. Näiden kuvioiden avulla lukija voi perehtyä syvällisemmin eri vaiheiden sisältöihin ja saa paremman kokonaiskuvan kansainvälisestä rekrytoinnista. Koska vaiheet on kuvattu selkeästi, toimii malli myös erinomaisena muistilistana esimiehille tai rekrytoinnista vastaaville kun rekrytointi on jo käynnissä. Toimintamallista voi tarkistaa, onko tarvittavat asiat huomioitu prosessin eri vaiheissa. Toisaalta toimintamalli auttaa myös ennakoimaan tulevia toimenpiteitä. (Liite 1.)

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikkien tutkimusten luotettavuutta tulisi arvioida ainakin jollain tasolla. Tämä onnistuu esimerkiksi arvioimalla tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja sitä kautta tutkimuksen toistettavuutta. Validius voidaan taas määritellä tutkimusmenetelmän kykynä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–233.)

Koska tutkimuksen materiaali ja kohderyhmä valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, ei tutkimusta voida pitää edustavana otoksena kaikista kansainvälistä rekrytointia harjoittaneista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioista, mutta soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Kansainvälisen rekrytoinnin projekti oli jo käynnissä aloittaessani HUS:ssa työskentelyn ja esimerkiksi dokumenttiaineisto perustuu aikaan ennen palvelussuhteen alkua. Dokumenttien sisältö on saattanut osaltaan vaikuttaa haastatteluiden kulkuun sekä niissä käsiteltyihin aiheisiin.

Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää luotettavana, koska siinä saatiin vastaus kysymykseen: mitä asioita kansainväliseen rekrytointiin liittyen on tehty organisaatioissa, joilla on kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista sosiaali- ja terveysalalla? Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että siinä on kuvattuna kaikki toteutusvaiheet ja, että tutkimuksessa pyrittiin käsittelemään aineistoa ilman valikointia. Tutkimuksesta saaduilla tiedoilla oli merkittävä rooli raportin tuotoksen muotoutumisessa, ja tämän vuoksi tutkimuksen oli tärkeää

olla luotettava. Luotettavuutta olisi voitu parantaa hankkimalla lisää aineistoa ja tietoa kaikista vaiheista, mutta välttämättä se ei olisi tuonut lisäarvoa.

6.6 Oman oppimisen arviointi

Viitekehyksen rajaaminen tuntui alussa hieman vaikealta ja työ tuntui laajenevan aivan liian isoksi. Kuitenkin, kun aloin perehtymään teoria-aineistoon, alkoi minulle hahmottua paremmin, kuinka työ kannattaa rajata, ja, mitä teoreettista viitekehystä minun olisi viisainta hyödyntää. Vaikka sisällysluettelo eli koko ajan, sen laatiminen alussa helpotti kirjoittamista, ja se toimi kuitenkin eräänlaisena tekstin rytmittämistrunkona. Tein todella kattavaa pohjustustyötä, jonka aikana hankin tietoa alalta perehtymällä niin ammattikirjallisuuteen kuin HUS:n erilaisiin julkaisuihin sekä suoritin tutkimusjoukon haastattelut. Kirjoittamistyö alkoi vasta reilu kuukausi sen jälkeen kun olin aloittanut opinnäytetyöprosessin, ja näin jälkikäteen uskon kattavasta pohjustustyöstä olleen suuresti apua työn onnistumisen kannalta. Oli hetkiä, jolloin vielä aloittamaton kirjoittamistyö loi stressiä, mutta valmistelujen ansiosta kirjoitustyö eteni todella nopeasti ja minusta tuntui, että omasin todella syvälisen näkemyksen aiheeseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon projektiluontoisesta työskentelystä ja oman työskentelyni aikatauluttamisesta. Mielestäni hyödyllisin oppimani asia omaan työskentelytapaan liittyen oli suunnittelun ja aihealueeseen perehtymisen tärkeyden tunnistaminen. Tietopohjani rekrytointiin ja ulkomaisen henkilön palkkaamiseen sekä työskentelyyn sosiaali- ja terveysalalla kasvoi myös suuresti, ja uskon, että uudesta osaamisestani on minulle suuresti hyötyä tulevaisuudessa.

6.7 Jatkotutkimuksia

Koska tutkimukseni ajoittui aikaan ennen kreikkalaisten lääkäreiden saapumista Suomeen, en pysty arvioimaan luomani mallin toimivuutta käytännössä. Tulevia rekrytointeja silmällä pitäen olisi hyödyllistä arvioida mallin toimivuus sen jälkeen kun kreikkalaiset lääkärin ovat asettuneet Suomeen asumaan. Lääkäreiltä voisi kerätä omakohtaisia kokemuksia esimerkiksi haastatteleamalla heitä henkilökohtaisesti. Uskon, että heidän näkemyksensä rekrytoinnin, perehdytyksen ja Suomeen asettumisen onnistumisesta, ja toisaalta myös asioista, joissa he olisivat tarvinneet enemmän, on erittäin hyödyllistä tietoa HUS:lle mahdollisia tulevia kansainvälisiä rekrytointeja varten. Erilaisten mittareiden kehittäminen prosessin seurantaan, saattaa myös olla hyödyllistä. Erilaisia mitattavia asioita voisi olla

esimerkiksi prosessin läpimenoaika, rekrytointiin kustannukset, rekrytoitujen henkilöiden pysyvyys organisaatiossa ja itsenäisen työkyvyn saavuttamiseen tarvittu aika.

Lähteet

Clark, P., Stewart, J. & Clark, D. 2006. The globalization of the labour market for health-care professionals. Luettavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1564-913X.2006.tb00009.x/epdf>. Luettu 29.02.2016.

Finlex. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060254#idp601296>. Luettu 28.4.2016.

Hakkarainen, 2016. Kansainvälisen rekrytinnin toimintamalli.

Hus.fi. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>. Luettu 29.3.2016

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Kansainvälistyvä sosiaali- ja terveydenhuolto -konferenssimuistiinpanot. 25. – 26.4.2016. Tampere.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, S. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Koveshnikov, A. 2014. Mobile talents -ajankohtaisseminaarin esitysmateriaalit. 12.5.2016. Helsinki.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy. Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Tammerpaino Oy. Tampere.

Loppuraportti HUS 2012. HYKS-sairaanhoitoalueella operatiivisessa tulosyksikössä toteutettu kehityshanke sairaanhoitajien rekrytoimisesta ulkomailta.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Sisäministeriö. Luettavissa: <https://www.intermin.fi/fi/maahanmuutto/kotoutuminen>. Luettu 20.4.2016.

Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Edita. Porvoo.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 7/2013. Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa.

Thomas, D. & Peterson, M. 2014. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 3. painos. David C. Thomas. USA.

Tonchia, S. & Tramontano, A. 2004. Process management for the extended enterprise. Organizational and ICT networks. Springer. Heidelberg.

Työ- ja elinkeinoministeriö A. Kokemuksia kansainvälisistä rekrytoinneista Suomeen – opas. Luettavissa: https://www.tem.fi/files/32913/TEM_matto-opas_26-4-to.PDF. Luettu: 14.4.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö B. Luettavissa: https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat. Luettu 28.4.2016.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.

KANSAINVÄLISEN REKRYTOINNIN TOIMINTAMALLI

TUUKKA HAKKARAINEN

30.5.2016

JOHDANTO

Tämä kansainvälisten rekrytointien toimintamalli on luotu HUS:n yksiköitä varten ja sen tavoitteena on yhtenäistää sekä tukea ulkomaisen henkilön rekrytointia HUS:n yksiköissä.

Toimintamalli tukee yksiköiden rekrytointia ja sen suunnittelua tarjoamalla tietoa kansainvälisen rekrytoinnin vaiheista ja vaatimuksista. Se toimii myös muistilistana kansainvälistä rekrytointia suorittavalle yksikölle.

Toimintamalli alkaa sidosryhmien ja yleisen prosessinajattelun avaamisella. Tämän jälkeen kuvatussa prosessinkulkukaaviossa esitetään prosessin keskeiset vaiheet etenemisjärjestyksessä, tosin monessa kohtaan vaiheet tapahtuvat samanaikaisesti. Viimeisissä kuvioissa prosessin keskeisten vaiheiden sisältö avataan, jotta esimies saa paremman kuvan mitä toimenpiteitä kukin vaihe pitää sisällään.

Jokainen rekrytointi on yksilöllinen, eikä voida tunnistaa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa tehdä asioita. Yksikön on siis muokattava toimintamallista omia tarpeitaan parhaiten vastaava kokonaisuus.

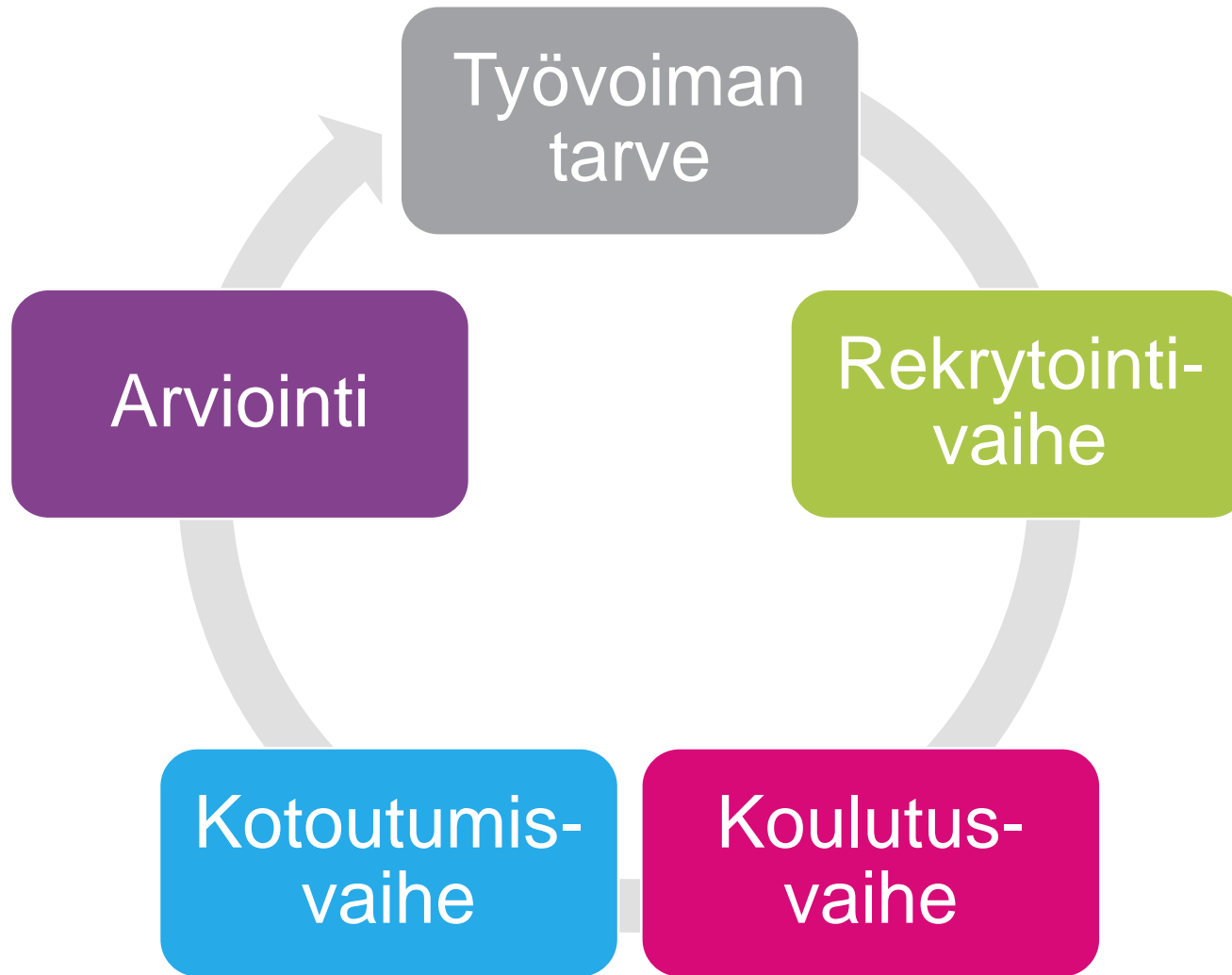
SIDOSRYHMÄT



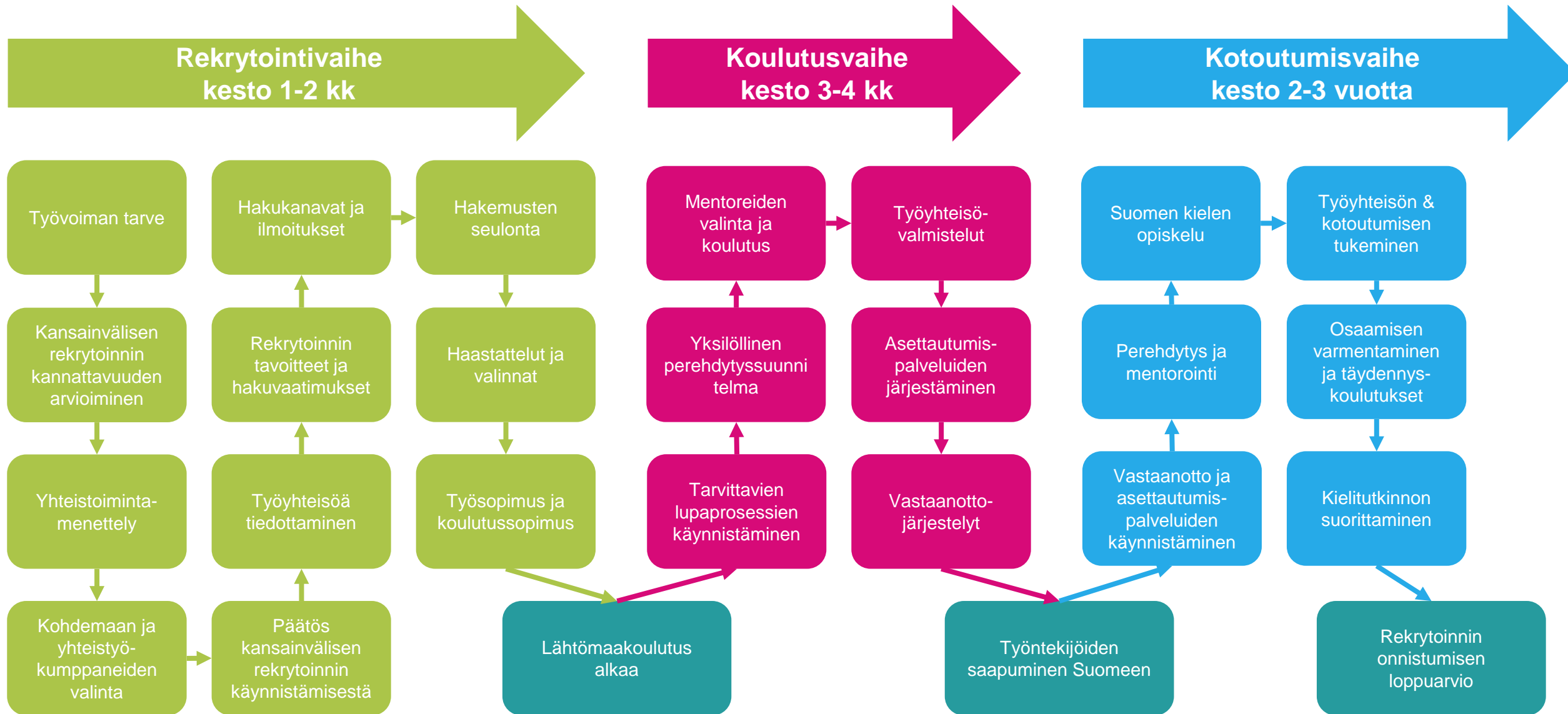
Kuviossa esitetään keskeisiä sidosryhmiä HUS:n esimerkin avulla. Sidosryhmät ovat tahoja joiden kanssa organisaatio on tekemisissä kansainvälisen rekrytoinnin aikana ja keneen kansainvälinen rekrytointi vaikuttaa.

- **Palveluntarjoajilta** voidaan hankkia esimerkiksi työyhteisövalmennusta, suomen kielen opetusta, lähtömaakoulutusta tai asettautumispalveluja
- **Valvira** myöntää ammatinharjoittamisluvan Suomessa ulkomaalaiselle terveydenhuollon ammattihenkilölle
- **Työyhteisö** on tärkeä toimija, jonka merkitys korostuu erityisesti ulkomaalaisen työntekijän sopeutumisen tukemisessa. Työyhteisö otetaan osaksi perehdytystä ja sen suunnittelua
- **Henkilöstöedustajat.** Yhteistoimintamenettelyn mukaisesti tehdään yhteistyötä henkilöstöedustajien kanssa liittyen toimintaan, joka koskettaa työntekijöiden työtä, työoloja ja asemaa yrityksessä
- **Henkilöstöhallinto ja tukipalvelut** auttavat rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä sekä tarjoavat materiaalia ja apua rekrytoinnin tueksi
- **Yhdistyksien** tai kolmannen sektorin kautta voidaan saada tietoa tai löytää vapaa-ehtoisia henkilöitä tukemaan tulijan sopeutumista Suomeen
- **Hakijat** esittävät vaaditut todistukset ja järjestävät muutto- ja lupa-asiat omalta osaltaan. Heille tarjotaan tietoa kohdemaan olosuhteista ja tukea muuttoon.
- **Viranomaistahot** kuten maahanmuuttovirasto ja verohallinto käsittelevät maahanmuuttoa ja työskentelyyn liittyviä hakemuksia, myöntävät lupia sekä tarjoavat tietoa säädöksistä ja menettelytavoista esim. oleskeluluvat ja rekisteröinnit.
- **Kuntia**, jotka omaavat kokemusta terveydenhuollon henkilökunnan kansainvälisestä rekrytoinnista, ovat tärkeitä kokemusasiantuntijoita ja tiedon lähteitä
- **Yhteistyökumppaneita** voivat olla ulkoinen palveluntarjoaja, toinen organisaatio tai toinen HUS:n yksikkö, joiden kanssa kansainväliseen rekrytointiin lähdetään

KANSAINVÄLINEN REKRYTOINTI TULISI NÄHDÄ PROSESSINA, JOKA TOIMII YDINTOIMINNAN TUKENA



KANSAINVÄLISEN REKRYTOINNIN KULKUKAAVIO



KANSAINVÄLISEN REKRYTOINNIN KESKEISET VAIHEET

Rekrytointivaihe

Kansainvälisen rekrytoinnin
tarpeen arvioiminen

Kohdemaaj
yhteistyökumppanit

Rekrytointisuunnitelma ja
työpaikkailmoitukset

Haastattelut ja valinnat

Sopimusasiat ja tiedotus



Koulutusvaihe

Lähtömaakoulutus

Luvat ja rekisteröinnit

Yksilöllinen
perehdytysuunnitelma

Mentoreiden koulutus

Työyhteisövalmistelut

Saapumisvalmistelut



Kotoutumisvaihe

Vastaanotto ja
asettautumispalvelut

Perehdytys

Suomen kielen
opiskelu

Työyhteisön ja tulijan
tuki

Kotoutumisen
tukeminen

Osaamisen
varmentaminen ja
täydennyskoulutukset

Loppuarvio

REKRYTOINTIVAIHE

Kansainvälisen rekrytoinnin kannattavuuden arvioiminen

- Työvoimatarpeen tunnistaminen
- Kansainvälisen rekrytoinnin kannattavuuden arvioiminen (budjetti)
- Tarkastetaan löytyykö toista yksikköä, joka olisi kiinnostunut kansainvälisestä rekrytoinnista
- Voidaan myös etsiä kansainvälisen rekrytoinnin yhteistyökumppania organisaation ulkopuolelta. Esim. toinen kuntayhtymä
- Yhteistoimintamenettelyn edellyttämä henkilöstön-edustajien kuuleminen liittyen toimintaan, joka koskettaa työntekijöiden työtä, työoloja ja asemaa yrityksessä
- Tiedotetaan vastaanottavaa työyhteisöä ja yksikköä kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisesta käynnistämisestä

Kohdemaajayhteistyökumppanit

- Kohdemaan valinnassa huomioidaan eettisen rekrytoinnin säännöt
- EU:sta ja Suomen lähimaista rekrytoiminen on sekä helpompaa ja nopeampaa että tarkoituksenmukaisempaa
- Yhteistyökumppania valittaessa varmistetaan heidän asiantuntemuksesta sekä kapasiteetista ja pyydetään tarjous
- EU:n sisällä hyödynnetään ensisijaisesti julkisia työvoimapalveluja kuten TE-palveluja sekä EURES-portaalia
- Kohdemaan suurlähetystö, keskuskauppakamari ja oppilaitokset voivat olla avuksi rekrytoinnissa
- Päätös yhteistyökumppanin valinnasta**
- Sopimuksen teon yhteydessä huomioidaan kulujen jakautuminen keskeytymisen varalta
- Päätös kansainvälisen rekrytoinnin aloittamisesta**
- Tiedotetaan vastaanottavaa työyhteisöä kansainvälisen rekrytoinnin aloittamisesta

Työpaikkailmoitukset

- Laaditaan aikataulu
- Tehdään rekrytointisuunnitelma, määritetään tavoitteet ja hakuvaatimukset
- Työpaikkailmoituksen sisällössä huomioidaan kohdemaaj (esim. nimikkeet ja sanamuodot)
- Ilmoituksessa tulee ilmetä selvästi työn sisältö ja ehdot, lisäksi lisätietoa esim. internet-sivuille
- Työpaikkailmoitukset käännetetään
- Mitä kanavia hyödynnetään rekrytoinnissa?
 - EU:n sisällä toimiva EURES
 - Suorakontaktointi yhteistyökumppanin toimesta
 - Organisaation omat verkostot
 - Sosiaalinen media mm. YouTube, Facebook ja LinkedIn
 - Paikallisten ammattiliittojen verkkosivut ja julkaisut
 - Rekrytointimessut

Haastattelut ja valinnat

- Hakemusten ennakokseulonta itse tai yhteistyökumppanin toimesta
- Haastattelujen toteutus esim. videoyhteydellä, puhelimen välityksellä tai kasvotusten lähettämällä organisaation edustaja lähtömaahan tai kutsumalla hakijat Suomeen haastatteluun
- Yhteistyökumppanin apu haastattelujärjestelyissä
- Haastatteluissa voidaan hyödyntää taitotestejä ammatillisen ja kielellisen osaamisen varmistamiseksi
- Varmistetaan hakijoiden motivaatiosta sekä valmiudesta muuttaa uuteen kulttuuriin
- Mahdollisuuksien mukaan harkitaan vierailua Suomeen → varmistetaan hakijan ammattitaidosta, sopivuudesta ja tiedon saannista
- Annetaan mahdollisimman realistinen kuva tulevasta työtehtävästä, työnantajasta ja asuinpaikasta
- Päätös työntekijöiden valinnasta ja heille ilmoittaminen**

Sopimusasiat ja tiedotus

- Työsopimus/viranhoitomääräys englanniksi
- Alkuun tehdään määräaikainen sopimus koe- ja irtisanomisajalla
- Tehdään koulutuksen takaisinmaksusopimus
- Tarjotaan tulijoille kirjallista ja havainnollista rekrytointimateriaalia liittyen organisaatiossa työskentelyyn ja Suomessa asumiseen
- Valmiin materiaalin lisäksi annetaan tietoa tulevasta yksiköstä ja sen tiimistä
- Rekrytointimateriaaleilla varmistetaan, että tulija on valmistautunut mahdollisimman hyvin Suomeen saapumiseen
- Informoidaan työyhteisöä tulijoiden varmistumisesta

KOULUTUSVAIHE

Lähtömaakoulutus

- Koulutus lähtömaassa
- Lähtömaakoulutus tukee valmistautumista työhön sekä sopeutumista uuteen maahan
- Toimitetaan ammatillista materiaalia kuten sanastoa, sairauskertomuksia, lausuntoja jne. koulutuksen tueksi
- Koulutuksen aikainen yhteydenpito rekrytoitavaan henkilöön motivaation ylläpitämiseksi

Luvat ja rekisteröinnit

- Tarkistetaan ammattinimikekohtaisesti mahdolliset työntekoon tarvittavat luvat
- Valviran lupaprosessi käynnistetään heti lähtömaakoulutuksen alkaessa
→ Prosessi voi kestää jopa 3 kk
- EU/ETA maiden kansalaiset rekisteröivät oleskelunsa saavuttuaan Suomeen
- EU/ETA maiden ulkopuoliset kansalaiset tarvitsevat työntekijän oleskeluluvan ennen Suomeen saapumistaan
- Työntekijän oleskelulupaa voidaan hakea sähköisesti ja sitä varten tarvitaan työnantajalta todistus palvelussuhteesta

Yksilöllinen perehdytysuunnitelma

- Jokaiselle tulijalle suunnitellaan yksilöllinen perehdytysuunnitelma, jossa huomioidaan yksilön lähtötaso, valmiudet ja tarpeet
- Perehdytys noudattaa organisaation perehdytysohjelmaa
- Perehdytyksessä huomioidaan erityisesti perehdytettävän kielelliset valmiudet
- Mahdolliset kulttuurilliset erot toimintatavoissa huomioidaan perehdytyksen suunnittelussa
- Perehdyttämiseen varataan tavallista enemmän aikaa
- Perehdytyksen pääkielenä käytetään suomea ja tukikielenä englantia
- Suomen kielen opiskelu jatkuu koko ajan

Mentoreiden koulutus

- Valitaan oma mentori perehtymisen ja työyhteisöön sopeutumisen tueksi
- Mentorin tehtävä on tukea erityisesti työyhteisöön ja työkuultuuriin sopeutumista
- Mentori toimii myös tulijan henkisenä tukena
- Mentoreille olisi hyvä järjestää laajempaa mentori- & perehdytyskoulutusta
- Mentoreiden on tärkeä ymmärtää tulijan näkökulma
- Organisaatiossa jo työskentelevät ulkomailta saapuneet työntekijät sopivat hyvin mentoreiksi, koska he omaavat omakohtaista kokemusta uuteen kulttuuriin saapumisesta ja sopeutumisesta

Työyhteisövalmistelut

- Varmistetaan esimiesten sitoutuminen rekrytointiin ja perehdytykseen
- Käydään keskustelua työyhteisössä odotuksista ja huolista
- **Päätös järjestetäänkö työyhteisölle vuorovaikutus- tai selkokielikoulutusta**
- Perehdyttäjille voidaan järjestää erikseen syvällisempää valmennusta
- Tilaisuudet voidaan järjestää esimiehen toimesta tai hankkia ulkoiselta palveluntarjoajalta

Saapumisvalmistelut

- Tulijaa tuetaan saapumisen järjestelyissä ja asettautumisessa
- **Päätös asettautumispalvelujen hankkimisesta**
- Asettautumispalveluja ovat mm. asunnon etsiminen, viranomaisasiat, päiväkotien kartoitus, kotialueen esittely ja puhelinliittymän hankkiminen
- Asumisjärjestelyt selvitetään hyvissä ajoin ennen työntekijän saapumista
- Tarkistetaan organisaation mahdollisten työsuhteasuntojen saatavuus ja hintataso

KOTOUTUMISVAIHE

Vastaanotto ja asettautumispalvelut

- Laaditaan saapumispäivälle ohjelma ja tehtäväjako
- Tulijoille järjestetään vastaanotto lentokentälle
- Kuljetus kotiin ja kotialueen esittely
- Tulijan oleelliset asettautumispalvelut:
- EU/ETA kansalaisen rekisteröityminen
- Henkilötunnus
- Verokortti
- Pankkitili ja vakuutukset
- KELA-kortti
- Puhelin ja liittymä asiat
- Matkakortti ja työmatkan ohjeistaminen
- Tulijalle nimetään kontaktihenkilö, johon voi ottaa yhteyttä ongelmien ilmaantua 24/7

Perehdytys

- Perehdytysuunnitelma käydään läpi sekä perehdyttäjien että perehdytettävien kanssa
- Tulijalle kerrotaan työhön liittyvät säännöt ja työn sisältö
- Erityisesti työyhteisön kirjoittamattomat säännöt ja käytänteet käydään läpi perusteellisesti
- Perehdyttämiseen osallistuu osaltaan koko työyhteisö
- Työyhteisön positiivinen suhtautuminen tulijaan ja perehdytykseen korostuu varsinkin alkuvaiheessa
- Tukikielenä käytetään englantia, jotta varmistutaan ymmärtämisestä ja työhön perehtymisestä

Suomen kielen jatko-opiskelu

- Suomen kielen opiskelu jatkuu välittömästi Suomeen saapumisen jälkeen
- Kielikoulutus hankitaan omalta tukipalvelulta tai ulkopuoliselta palveluntarjoajalta esim. TE-palvelut tai Amiedu
- Kielikoulutus toteutetaan työaikana monimuotokoulutuksena. Suositus 3h/vk
- Tuetaan tulijaa suomen kielen oppimisessa työyhteisössä esim. termien osalta

Työyhteisövalmennus

- **Päätös työyhteisövalmennuksen järjestämisestä**
- Valmennukset voivat olla muodoltaan esimiehen johtamia vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia tai ulkoiselta kouluttajalta hankittuja varsinaisia valmennuksia
- Avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin tukeminen on tärkeää monikulttuurisen työyhteisön toimivuuden kannalta
- Pyritään luomaan uusi työyhteisökulttuuri, johon kaikki työntekijät sopeutuvat yhdessä

Kotoutumisen tukeminen

- Työajan ulkopuolinen elämä ja kontaktit muihin ihmisiin ovat kotoutumisen kannalta tärkeitä
- Tulijaa on ohjeistettava paikkakunnan vapaa-ajan vietto mahdollisuuksista
- Hyödynnetään mentoreita, vapaaehtoisia työntekijöitä ja maahanmuuttaja-yhteisöjä
- Myös tulijan puoliso ja perhe huomioidaan kotoutumisessa: voidaanko heille järjestää palveluja esim. kielikoulutusta tai avustaa uran suunnittelussa?

Osaamisen varmentaminen ja itsenäinen työskentely

- Esimies varmistaa uuden työntekijän ammatillisen osaamisen
- Osaamisen varmistaminen dokumentoidaan
- Esimies järjestää tarvittaessa täydennyskoulusta
- Tulijan työtehtävät on suhteutettava hänen valmiuksiinsa ja niiden tulisi tukea hänen ammatillista ja kielellistä kehittymistään
- Tavoitteena on kyky itsenäiseen työskentelyyn suomen kielellä erikseen määritellyssä aikataulussa



Rekrytoinnin onnistumisen loppuarvio

LISÄTIETOA

In To Finland –palvelupiste	Kelan ja verohallinnon ylläpitämä palvelu tarjoaa tietoa sosiaaliturva- ja verotusasioista ulkomailta Suomeen tuleville työntekijöille	http://www.intofinland.fi/fi
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kokemuksia kansainvälisistä rekrytoinneista Suomeen – opas tarjoaa ulkomailta rekrytoiville yrityksille hyödyllistä tietoa tiiviissä muodossa	http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/tyohon_suomeen
Maahanmuuttovirasto	Tietoa maahanmuuton periaatteista ja käytännöistä Suomessa	http://www.migri.fi
Verohallitus	Tietoa ulkomaisen työntekijän verotuksesta	http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet
KELA	Tietoa maahanmuuttajien oikeuksista Suomen sosiaaliturvaan	http://www.kela.fi/maasta-ja-maahanmuutto
Polku-neuvontapalvelu	Helsingin kaupungin ylläpitämä palvelu antaa neuvoja Suomessa työskentelyyn, elämiseen ja asumiseen	https://seure.fi/Polku/Etusivu/
Perustietoa Suomesta - opas	Työ- ja elinkeinoministeriön laatima kattava tietopaketti Suomesta. Tarjolla usealla eri kielellä	https://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/esitteet/perustietoa_suomesta
FinnCham-palvelu	Palvelu auttaa yrityksiä löytämään maakohtaisia kontakteja	http://finncham.fi/
Infopankki	Helsingin kaupungin ylläpitämä sivusto, joka tarjoaa yleistä tietoa maahanmuutosta	http://www.infopankki.fi/